

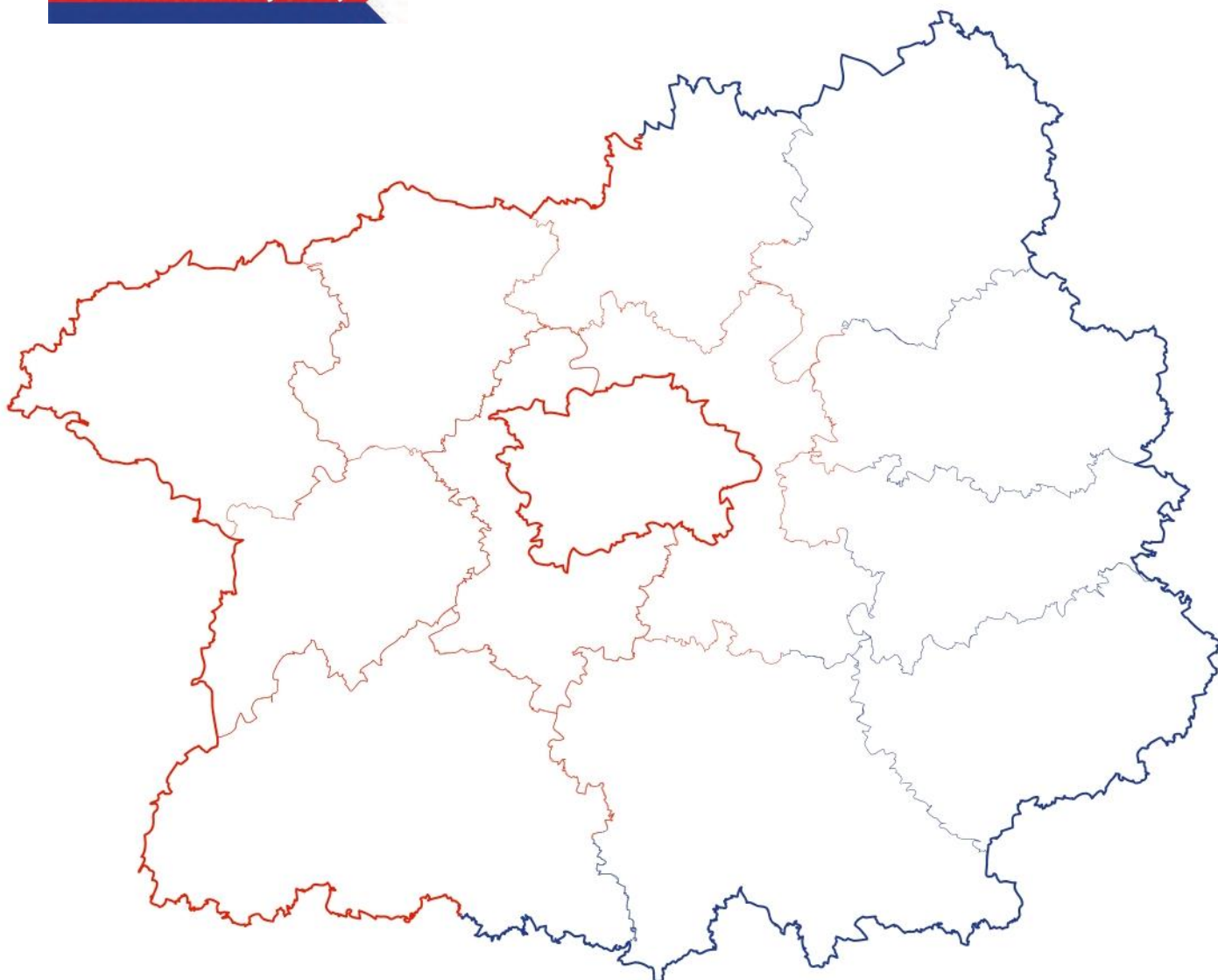
# STRATEGIE ROZVOJE ÚZEMNÍHO OBVODU STŘEDOČESKÉHO KRAJE

NA OBDOBÍ 2019 - 2024, S VÝHLEDEM DO 2030

## ZPRÁVA O UPLATŇOVÁNÍ

květen 2024

Středočeský kraj



## **Zpráva o uplatňování Strategie rozvoje územního obvodu Středočeského kraje na období 2019-2024**

Zpracováno k 23. 5. 2024

Zprávu vytvořilo oddělení regionálního rozvoje Odboru územního plánování a stavebního řádu (ÚSŘRR) s podporou firmy Gov Lab, s.r.o.

## Manažerské shrnutí

Zpracováním této Zprávy o uplatňování Strategie rozvoje územního obvodu Středočeského kraje na období 2019–2024 s výhledem do 2030 (Strategie, SRK) kraj naplňuje svou zákonnou povinnost vyhodnotit dosavadní naplňování SRK v polovině programového období Evropské unie. Na základě této zprávy má **zastupitelstvo kraje** dle zákona **rozhodnout o aktualizaci Strategie** nebo o **zpracování strategie nové**.

Zpráva obsahuje vyhodnocení jak jednotlivých specifických cílů SRK, tak především implementačních procesů a podpůrných opatření, které měly naplňování cílů strategie zajistit.

Na základě série rozhovorů s relevantními aktéry a stanovisek věcně příslušných útvarů se ukazuje, že se výrazně **liší míra, do které jsou opatření** v jednotlivých strategických cílech **naplňována** a nakolik vedou ke **kýženým dopadům do území**.

Oslovení zástupci věcně příslušných útvarů jsou v řadě případů kritičtí ke stávajícímu obsahu SRK, zejména s odkazem na to, že řada v ní obsažených aktivit **není v souladu s kompetencemi kraje**. Některé kapitoly také ztratily svou aktuálnost s ohledem na překotný vývoj ve společnosti a měnící se vnější podmínky.

Jako větší problém než samotný obsah strategie se nicméně ukazují kapacity a procesy pro implementaci SRK. **Řídící struktura strategie**, tak, jak byla popsána v její implementační části, **nebyla nastavena realisticky** a v podstatě nikdy nezačala fungovat. Strategie tak po velkou část své existence nebyla reálně uplatňována.

Implementace SRK byla částečně nastartována až po roce 2022 po přijetí organizačních změn. Bylo zahájeno **průběžné vyhodnocování strategie** a vznikl její **Akční plán** pro roky 2024-2025. Dodnes nicméně **nedošlo k účinnému propojení strategie s finančním řízením kraje**, včetně sestavování krajského rozpočtu.

Autoři zprávy tak v souladu se stanoviskem většiny oslovených aktérů **doporučují Zastupitelstvu**, aby rozhodlo o **zpracování nové strategie** a pověřilo tímto úkolem krajský úřad.

Nová strategie by měla zohlednit společenský, technologický a další vývoj v posledních pěti letech a při návrhu opatření více vycházet z reálných pravomocí orgánů kraje. Do přípravy strategie by vedle občanů a expertů měly být od počátku intenzivně zapojeny také útvary, které budou za realizaci opatření zodpovědné.

# Obsah

Manažerské shrnutí.....	3
Obsah.....	4
Co je Zpráva o naplňování Strategie .....	6
Právní základ a kontext vzniku Zprávy .....	6
Strategie rozvoje kraje .....	6
Prioritní oblasti Strategie rozvoje Středočeského kraje .....	9
Použité metody vyhodnocení uplatňování Strategie.....	11
Rozhovory .....	11
Vyhodnocení cílů SRK ze strany věcně příslušných odborů .....	12
Vyhodnocení dosavadního postupu při uplatňování Strategie rozvoje kraje.....	14
Obsah a pojetí Strategie .....	14
Procesy pro implementaci Strategie .....	15
Postavení SRK .....	15
Zodpovědnost za implementaci SRK .....	15
Finanční řízení implementace .....	16
Proces vzniku Strategie.....	16
Důsledky pro uplatňování Strategie .....	17
Vyhodnocení jednotlivých prioritních oblastí Strategie rozvoje kraje.....	18
Do jaké míry se podařilo naplnit naplánované aktivity? .....	18
Do jaké míry opatření vedla ke zlepšení situace v kraji? .....	19
Do jaké míry jsou plánovaná opatření v kompetenci kraje? .....	20
Do jaké míry jsou cíle stále aktuální i pro období 2025-2030? .....	20
Přehled odpovědí k jednotlivým specifickým cílům.....	21
Podrobné vyhodnocení plnění SRK.....	23
Doporučení evaluátora .....	25
Zastupitelstvo kraje .....	25
Rada kraje a zodpovědný útvar KÚSK .....	25
Ředitel KÚSK .....	25
Příloha – seznam specifických cílů SRK.....	26

# A

úvod

# Co je Zpráva o naplňování Strategie

## Právní základ a kontext vzniku Zprávy

Strategie rozvoje územního obvodu Středočeského kraje na období 2019–2024 s výhledem do 2030 (dále jen Strategie rozvoje kraje, též SRK) je základním koncepčním dokumentem Středočeského kraje (dále též SČK) v souladu s § 12 zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje (dále jen Zákon).

Tento dokument je Zprávou o uplatňování SRK (dále jen Zpráva) ve smyslu §12 zákona č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. Zpracováním Zprávy kraj realizuje svou povinnost vyhodnotit dosavadní naplňování SRK v polovině programového období Evropské unie. Na základě této Zprávy má zastupitelstvo kraje dle Zákona rozhodnout o aktualizaci strategie rozvoje územního obvodu kraje nebo o zpracování nové strategie rozvoje územního obvodu kraje.

Zpráva navazuje na Akční plán SRK pro roky 2024–2025<sup>1</sup>, jehož součástí bylo i vyhodnocení plnění SRK v období 2019–2022. To proběhlo ve třetím čtvrtletí 2023 a jednalo se o první posouzení za dobu platnosti SRK. Vyhodnocení obsahuje kompletní zprávu o každém z 21 specifických cílů, včetně podrobného slovního vyhodnocení plnění cílů v několika časových horizontech (2020–2024–2030), stavu realizace typových opatření a vývoje hodnot indikátorů za období 2019–2022. Shrnutí výsledků tohoto vyhodnocení je součástí kapitoly „Vyhodnocení jednotlivých prioritních oblastí Strategie rozvoje kraje“, podkapitoly „Podrobné vyhodnocení plnění SRK“.

## Strategie rozvoje kraje

Strategie rozvoje kraje je dlouhodobým koncepčním dokumentem kraje, který do roku 2030 definuje vize, strategické směry rozvoje, prioritní oblasti a specifické cíle, jejichž realizací má docházet k dynamickému a vyváženému rozvoji území.

Vize dokumentu je velmi ambiciózní – být jedním z nejbohatších regionů Evropy. Od této vize je pak odvozeno 10 prioritních oblastí, které se následně dělí do 21 specifických cílů. Úplný výčet těchto cílů je připojen v příloze na konci tohoto dokumentu. Každý specifický cíl obsahuje výčet aktivit v několika časových horizontech a také navrhovaná typová opatření pro naplňování daného specifického cíle.

Strategie rozvoje kraje byla vytvářena především v letech 2018 až 2019 Středočeským inovačním centrem a Odborem regionálního rozvoje KÚSK. Dne 28. 11. 2019 ji na svém 21. jednání schválilo Zastupitelstvo kraje.

Implementace SRK byla poznamenána organizačními změnami. Do roku 2020 byla SRK v gesci Odboru regionálního rozvoje, po krajských volbách a se vznikem nové koalice byla přeřazena pod Odbor řízení dotačních projektů. Na konci roku 2022 se zodpovědným útvarům za SRK stalo oddělení regionálního rozvoje, které bylo ve stejném roce zařazeno pod Odbor územního plánování a stavebního řádu. Přesuny gescí mezi odbory tak vždy znamenaly změny v personálním zajištění koordinace, a to jak na úrovni úřednické, tak politické. V průběhu implementace se tedy měnilo nejen to, kteří pracovníci a vedoucí mají koordinaci zajišťovat, ale i to, pod kterého člena rady Strategie spadá.

Implementační část SRK již od počátku počítala se vznikem akčního plánu pro koordinaci rozvojových záměrů a investičních priorit, který zohledňuje rozpočtové možnosti v krátkodobém horizontu. Vlivem organizačních změn však prostor pro vznik tohoto plánu

---

<sup>1</sup> Dostupný online: <https://stredoceskykraj.cz/web/uzemni-planovani/strategie-rozvoje-kraje1>

vznikl až v roce 2023. Akční plán tedy byl vytvořen a přijat pro roky 2024-2025, přičemž došlo k propojení Strategie s plánovanými projektovými záměry kraje. K vyhodnocení Akčního plánu bude přistoupeno vždy po skončení každého roku platnosti, tj. v letech 2025 a 2026.

## Vize pro Středočeský kraj

**„Chceme, aby se Střední Čechy staly jedním z nejbohatších regionů Evropy. Budeme usilovat o to, aby co nejvíce občanů Středočeského kraje mělo možnost aktivního života, a podpoříme vznik kvalitních pracovních míst.”**

## Strategický cíl pro rok 2030

**„Region, kde se dobře žije na všech místech, všem generacím a lidem se všemi stupni vzdělání.”**

## Strategické směry rozvoje

**Znalostní region**

**Region spokojených lidí**

**Zelený region**

**Soudržný region**

**Bezpečný region**



## Prioritní oblasti Strategie rozvoje Středočeského kraje



### 1. Ekonomický rozvoj, výzkum a vývoj

Horizont 2030: Středočeský kraj je prosperujícím regionem s úspěšnými firmami podnikajícími v technologicky a znalostně náročných oborech s rozsáhlými kapacitami vědy a výzkumu. Je zastaven trend ekonomického zaostávání periferních lokalit a rozevírání nůžek mezi nimi a jádrovými oblastmi kraje.



### 2. Cestovní ruch

Horizont 2030: Oblast cestovního ruchu je strategicky řízená destinace založená na otevřené, inovativní spolupráci aktérů CR, kteří zároveň efektivně uplatňují moderní technologie a disponují znalostními a inovativními kapacitami pro přizpůsobení se globálním trendům.



### 3. Lidské zdroje a vzdělanost

Horizont 2030: Zajištění finanční udržitelnosti a zároveň i kontroly efektivity vynaložených prostředků u projektů a investic do zvyšování kvality vzdělávání a modernizace vybavení škol tak, aby se staly centry dalšího profesního rozvoje.



### 4. Doprava

Horizont 2030: Dokončení páteřní dopravní sítě či jejích ucelených částí (D3, Pražský okruh, kolejové napojení LVHP). Dokončení velkých integrovaných dopravních staveb, je zahájena výstavba VRT s efektem zrychlení příměstské a regionální dopravy. Jsou zohledňovány nastupující trendy v dopravě k rozvoji chytrého regionu a zároveň doprava v co největší míře funguje na principu „doprava jako služba“, čemuž odpovídá i její kvalita a dostupnost.



### 5. Energetická infrastruktura

Horizont 2030: Na základě vyhodnocení pilotních projektů a best practice z energetické oblasti Smart City a Smart Region kraj zavádí nejlepší řešení. Centralizované zdroje tvoří energetickou síť max. ze 70 % a zároveň v reakci na nové technologie a inovace opatření vedou k zabezpečení dostatku energie pro potřeby obyvatel a firem.



## 6. Životní prostředí

Horizont 2030: Vlivem evropské legislativy bude docházet ke snižování emisní zátěže a kraj vyjednává na svém území průmyslová, energetická a dopravní řešení šetrnější k životnímu prostředí a splňující přísnější emisní limity, než jak stanovují platné právní normy. Zavedení nových technologií na úpravu pitní vody a čištění odpadních vod. Pilotní projekty předcházení vzniku odpadů přecházejí na celé území kraje jako standard. Je nastavena spolupráce s MZe a MŽP v přípravě legislativy omezující používání vysokého množství chemických látek v zemědělské výrobě.



## 7. ICT infrastruktura

Horizont 2030: Zapojení všech obcí do optických sítí a celé území Středočeského kraje je pokryto 5G sítí. Veřejná správa v kraji umožňuje komunikaci s občany výhradně elektronickou cestou.



## 8. Sociální služby

Horizont 2030: Systém sociálních služeb je plánován na základě expertní a komplexní znalosti situace a specifík cílových skupin a současně jsou služby koordinovány se státní správou, místními samosprávami a poskytovateli. Je zaveden systém integrovaných zdravotních a sociálních služeb pružně reagující na demografické změny a základem je terénní péče ve vlastním domácím prostředí. Kapacity ambulantních a bytových sociálních služeb reagují na okamžité potřeby.



## 9. Zdravotnictví

Horizont 2030: Systémy zdravotních a sociálních služeb jsou vzájemně integrovány, instituce a poskytovatelé efektivně plánují služby ve vzájemné koordinaci včetně systému výměny informací o sociálních a zdravotních potřebách obyvatel kraje. Zároveň Středočeský kraj disponuje dostatkem personálních kapacit s odpovídajícími odbornostmi po poskytování zdravotnických služeb.



## 10. Kultura

Horizont 2030: Je dosaženo nároků všech věkových i sociálních kategorií obyvatel z hlediska kulturního zázemí obcí a mikroregionů. Intervence v oblasti komunitní kultury podporují kvalitu kulturního klimatu obcí, zkvalitní podmínky života ve venkovských oblastech, čímž podporují proces de-urbanizace a rozvoj periferních oblastí Středočeského kraje.

## Použité metody vyhodnocení uplatňování Strategie

Tato Zpráva vznikala v období od března do května 2024. Pro sběr informací byly využity dvě primární metody:

- 1) rozhovory s vedoucími pracovníky krajského úřadu SČK a dalších vybraných organizací a se zástupci rady a zastupitelstva SČK.
- 2) vyhodnocení plnění cílů SRK a dalších relevantních faktorů ze strany věcně příslušných odborů krajského úřadu SČK.

Tato zpráva věcně navazuje na předchozí vyhodnocení implementace SRK, které proběhlo v rámci přípravy Akčního plánu na roky 2024-2025, a to ve třetím čtvrtletí 2023. Předchozí vyhodnocení se detailně věnovalo monitorování jednotlivých aktivit a také soustavě kvantitativních indikátorů navázaných na jednotlivé specifické cíle. Takto pojaté hodnocení vytvářelo nezanedbatelné kapacitní nároky jak na koordinující odbor, tak na spolupracující věcné odbory. Vzhledem k tomu, že obě vyhodnocení od sebe dělí méně než jeden rok, byly pro tuto zprávu v zájmu efektivity zvoleny metody, které jsou k předchozímu hodnocení komplementární a pro úřad méně zatěžující.

### Rozhovory

V rámci přípravy této zprávy byla podoba a obsah SRK, implementační procesy, bariéry pro implementaci i očekávání od případné nové strategie diskutovány osobně s 23 relevantními aktéry, ať už v podobě individuálního (5) nebo skupinového (6) rozhovoru. Rozhovorů se zúčastnil věcně příslušný radní, dva předsedové relevantních výborů zastupitelstva, ředitel krajského úřadu, vedoucí odborů, vedoucí věcně příslušných oddělení a referenti, a dále také zástupci Integrované dopravy Středočeského kraje, p. o. a Středočeského inovačního centra.

- Ing. Bc. Jiří Snížek, náměstek hejtmanky pro oblast regionálního rozvoje a územního plánování
- Petr Vychodil, zastupitel a předseda Výboru pro regionální rozvoj
- Ing. Dan Jiránek, zastupitel a předseda Výboru pro životní prostředí a zemědělství
- Mgr. Jan Louška, ředitel KÚSK
- Ing. Jaroslav Cingr, vedoucí Odboru řízení dotačních projektů
- Mgr. Simona Dobisová, vedoucí Odboru zdravotnictví
- Ing. Lenka Holendová, vedoucí Odboru územního plánování a stavebního řádu
- Mgr. Bc. Daniel Rokos, vedoucí Odboru informatiky
- Ing. Petr Barák, MBA, vedoucí oddělení přípravy a realizace projektů
- Dr. Ing. Marcela Burešová, MPA, vedoucí oddělení vodního hospodářství
- Bc. Aleksandra Bejlovcová, vedoucí oddělení regionální infrastruktury
- Mgr. Jiří Bejlovec, vedoucí oddělení pozemních komunikací
- Ing. Věra Chobotová, vedoucí oddělení koncepce a rozvoje školství
- Mgr. Michal Kobzáň, vedoucí oddělení prevence kriminality, pověřený zastupováním
- Mgr. Petr Kohout, vedoucí oddělení právního
- Mgr. Radek Hrdina Kouřimský, vedoucí oddělení interního auditu
- Ing. Jiří Kubiš, vedoucí oddělení regionálního rozvoje
- Ing. Martina Málková, vedoucí oddělení správy aplikací a sítě
- DiS. Jakub Šlajs, vedoucí oddělení koncepce a metodiky sociálních služeb
- Mgr. Lucie Burešová, projektový a finanční manažer oddělení dotací a přípravy strategických projektů
- Mgr. Karel Říha, projektový a finanční manažer oddělení regionálního rozvoje
- Ing. David Janovský, dopravní specialista oddělení infrastruktury a inovací IDSK
- Jakub Pechlát, zástupce výkonného ředitele SIC

## Vyhodnocení cílů SRK ze strany věcně příslušných odborů

Vyhodnocení jednotlivých specifických cílů SRK bylo provedeno prostřednictvím expertního posouzení ze strany věcně příslušných útvarů. Ty byly požádány, aby u každého specifického cíle posoudily:

1. do jaké míry se podařilo naplnit aktivity naplánované v dokumentu SRK,
2. do jaké míry vedla realizace aktivit k dosažení žádoucího dopadu a zlepšení reálné situace v kraji,
3. do jaké míry je naplnění specifického cíle v kompetenci krajského úřadu nebo krajem zřizovaných organizací,
4. do jaké míry je podle Vás specifický cíl ve stávající podobě stále aktuální i pro období 2025-2030.

S žádostí o posouzení bylo osloveno 12 věcně příslušných odborů a oddělení, kterým byly přiřazeny jednotlivé specifické cíle SRK k posouzení:

- Oddělení digitalizace
- Odbor dopravy
- Odbor informatiky
- Odbor kultury a památkové péče
- Odbor majetku
- Odbor veřejné mobility
- Odbor životního prostředí a zemědělství
- Odbor řízení dotačních projektů
- Odbor sociálních věcí
- Odbor školství
- Odbor územního plánování a stavebního řádu
- Odbor zdravotnictví

# B

**výsledky**

# Vyhodnocení dosavadního postupu při uplatňování Strategie rozvoje kraje

Tato kapitola shrnuje obecná pozorování o dosavadním fungování SRK, s důrazem na implementační procesy Strategie a celkové hodnocení dokumentu z pohledu pracovníků úřadu.

Obsah kapitoly vychází primárně z realizovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky KÚSK, přičemž ale přihlíží i k hodnocení jednotlivých specifických cílů SRK ze strany věcně příslušných odborů (viz následující kapitola) a také k předchozímu vyhodnocení realizovanému v rámci přípravy Akčního plánu SRK v roce 2023.

Mezi oslovenými vedoucími pracovníky existuje široký konsensus na popisu stávajícího stavu a problémů při implementaci SRK. Respondenti se povětšinou shodují, že stávající podoba dokumentu ani jeho implementace není dobrá, a vnímají ho spíše jako zátěž než jako užitečný nástroj pro rozvoj kraje.

Neexistuje ovšem jednoznačná shoda na tom, jak by dokument měl vypadat v ideálním případě a jaká by měla být jeho role a přidaná hodnota při řízení kraje.

## Obsah a pojetí Strategie

Většina oslovených respondentů byla ke stávající podobě SRK **kritická**.

Dokument je nepochybně **vizionářský, ambiciózní a progresivní**. V některých oblastech přináší myšlenky out-of-the-box, které mají potenciál přinést významné benefity pro občany kraje. Ty ale bohužel často nejsou ukotveny v reálných kapacitách a kompetencích kraje, a jeho samosprávných orgánů a zůstávají proto nerealizovány.

Někteří vedoucí pracovníci upozorňují, že část cílů nebo plánovaných opatření **není aktuální a relevantní**. Dokument není živý – od jeho schválení v roce 2019 nedošlo k žádné aktualizaci cílů – a tedy nezvládá reagovat na nové okolnosti a rychle zastarává. Dokument tak přirozeně nezohledňuje podstatné změny legislativy a národní politiky v jednotlivých oblastech, a nereflektuje ani dopady pandemie covid-19, ruské invaze na Ukrajinu, změn v energetice a dalších zásadních událostí.

Část respondentů zároveň upozorňuje, že dokument obsahuje řadu aktivit, které **nepadají do pravomocí kraje**. Například v oblasti dopravy SRK formuluje ambiciózní vize zahrnující budování dálnic nebo vysokorychlostních železničních tratí, jejich realizace je ovšem v rukou státní správy. Obdobně v oblasti životního prostředí má kraj jen velmi omezené možnosti, jak může ovlivnit například čistotu vodních toků, které přes jeho území protékají.

Cíle SRK **nejsou provázány s reálnými kapacitami** krajského úřadu na jejich implementaci. V některých případech je zásadní bariérou nedostatek peněz, jako například v oblasti silniční dopravy, kde jsou připravené projekty čekající na realizaci, které ale není z čeho financovat. V jiných oblastech naopak mohou být limitem personální kapacity odboru, jako v případě IT, které nemůže při konstantním počtu pracovníků neomezeně navyšovat počet realizovaných zakázek a obsluhovaných systémů.

Některá významná témata v SRK **chybí**. Příkladem může být celá oblast bezpečnosti a prevence kriminality, některé nové otázky v oblasti životního prostředí, energetiky nebo některá témata s meziodborovým přesahem, například mezi oblastí zdravotnictví a vzdělávání nebo dopravy.

## Procesy pro implementaci Strategie

### Postavení SRK

„Část B: Implementace strategie“ SRK formuluje celou řadu konkrétních úkolů, které mají být realizovány, aby mohlo být dosaženo naplnění dokumentu. Konkrétně na str. 99 SRK stojí:

„Pro zajištění bezchybné implementace SRK pracovníci Krajského úřadu Středočeského kraje zajistí, aby:

- v podkladových materiálech pro rozhodování orgánů kraje – zastupitelstva, rady, dále výborů zastupitelstva, komisí rady, pracovních skupin a dalších obdobných platform byla vždy uvedena jasná vazba předkládaného materiálu k SRK, tj. aby zde byl popsán pozitivní dopad na některý z cílů této Strategie;
- ve všech tematických či územních koncepčních dokumentech kraje byla obsažena samostatná kapitola, která bude vyjadřovat vazbu na tuto Strategii s jasným uvedením, které specifické cíle SRK dotčený koncepční dokument přímo rozvíjí;
- byl v žádostech o dotace předkládané krajem či jím zřizovanými či zakládanými organizacemi popsán pozitivní dopad projektu na tuto Strategii s uvedením konkrétního cíle či více cílů, k jejichž plnění projekt přispěje;
- v dotačních programech vyhlašovaných krajem byla uvedena pasáž či samostatná kapitola, která bude vyjadřovat vazbu na tuto Strategii s jasným uvedením, jak dotační program přispívá k naplnění konkrétního specifického cíle SRK,
- došlo k průběžnému informování regionálních aktérů a veřejnosti o rozvojové aktivitě kraje – poukázat na skutečnost, že realizovaná aktivita přispívá k naplnění této Strategie,
- u záměrů uvedených v Zásobníku projektů spolufinancovaných z EU/EHP a národních zdrojů, Zásobníku investic Středočeského kraje a Zásobníku akcí 2021+ byla uvedena vazba (v případě, že existuje) na příslušný specifický cíl SRK.“

Velká část těchto základních implementačních opatření nicméně **nikdy nebyla zavedena do praxe.**

- V podkladových materiálech pro rozhodování orgánů kraje není vazba ke specifickým cílům uváděna. Je nicméně otázka, zda by to bylo u všech materiálů relevantní, přínosné, a tedy efektivní.
- Uvádění vazby na SRK u ostatních koncepčních dokumentů není vyžadováno.
- V žádostech o dotace, které předkládá kraj nebo jím zřizované organizace, se vazba k specifickým cílům neuvádí.
- V případě dotačních programů je opatření naplněno částečně. U některých dotačních programů vyhlašovaných krajem se uvádí vazba na prioritní oblast SRK (nikoli však na konkrétní specifický cíl), byť přiřazení k oblastem je spíše formální a nemá vliv na posuzování žádostí.
- Přiřazování vazby na příslušný specifický cíl SRK v Zásobníku projektů a Zásobníku investic bylo zavedeno v roce 2023.

### Zodpovědnost za implementaci SRK

Text SRK na str. 100 uvádí, že „hlavní zodpovědnost za naplňování Strategie má Zastupitelstvo Středočeského kraje“. Aktivní role Zastupitelstva je podle autorů nezbytná v celé řadě otázek, včetně schvalování rozpočtu kraje.

Z uskutečněných rozhovorů vyplývá, že **Zastupitelstvo tuto roli plní jen do velice omezené míry**. Činnost zastupitelstva v této oblasti je spíše reaktivní povahy – věcně příslušné výbory vedou diskusi nad materiály, které jsou jim předloženy, ale z vlastní iniciativy se uplatňování strategie systematicky nevěnují. Jednotliví zastupitelé nebo politické strany pak mohou Strategii využívat jako argument v případě, že se její obsah protíná s jejich politickými prioritami. Povědomí o SRK je nicméně mezi řadovými zastupiteli mimo výbor pro regionální rozvoj spíše omezené.

SRK dále stanoví, že „*orgánem zodpovědným za implementaci Strategie a jejích dílčích opatření je Rada Středočeského kraje, která ukládá úkoly krajskému úřadu, resp. jeho jednotlivým věcným odborům, případně dalším útvarům a organizacím působícím na území kraje. Rada kraje fakticky plní roli koordinační jednotky strategického managementu rozvoje regionu.*“ Rada má podle dokumentu za úkol vytvořit plán financování navržených opatření, způsobu implementace navržených opatření (Akční plán), garantovat koordinaci aktivit a opatření, schvalovat jejich harmonogram a vynuocovat si průběžné monitorování a evaluaci realizace SRK.

Podle odpovědí respondentů ani **Rada tuto roli fakticky neplní, resp. ji začala částečně naplňovat až v roce 2023** po personálních změnách a přeřazení gesce SRK pod oblast regionálního rozvoje. V posledním roce platnosti SRK tak začalo docházet k vyhodnocování plnění aktivit a vznikl Akční plán na roky 2024-25. Rada jako celek nicméně zpravidla nevyvíjí iniciativu směrem k řízení implementace Strategie.

Tato situace odráží fakt, že Strategie není nijak propojena s programovým prohlášením Rady. Programové prohlášení má přitom pro řízení práce Rady větší váhu a praktický význam, i s ohledem na politický mandát jejich členů.

## Finanční řízení implementace

Jak vyplývá z výše popsaného, za celou dobu existence dokumentu nedošlo k plánovanému **propojení Strategie s finančním řízením kraje a nevznikl plán financování opatření**, který by jejich implementaci umožnil.

Priority SRK se nepromítají do sestavování rozpočtu kraje, resp. rozpočet kraje není žádným explicitním způsobem provázán se Strategií, a to ani v deklaratorní rovině – jednotlivé výdaje z rozpočtu nejsou přiřazeny k cílům Strategie a není tak možné monitorovat, jak se vyvíjí financování jednotlivých oblastí.

Dotační programy, fondy a projekty v některých případech k oblastem SRK přiřazovány jsou. Jde nicméně spíše o přiřazování zpětné a formální, jen na základě tematické příbuznosti. To má informační hodnotu pro monitorování implementace, ale nemá to dopad na strategické zacílení nástrojů, které zpravidla nejsou vytvářeny za účelem dosažení cílů SRK.

Cíle SRK se zároveň nepromítají ani do plánování vnitřních kapacit krajského úřadu. Neexistuje tak vazba mezi objemem činností, které Strategie očekává od jednotlivých útvarů, a počtem a profilem pracovníků, které mají útvary k dispozici.

## Proces vzniku Strategie

Proces vzniku aktuálně platné SRK není předmětem této zprávy. V rozhovorech se k němu nicméně vraceli někteří vedoucí pracovníci KÚSK, kteří již v té době na úřadě působili a mohli sdílet svou osobní zkušenost.

Ti naznačují, že **do přípravy SRK nebyly dostatečně zapojeny útvary**, které měly být za realizaci opatření přímo zodpovědné. Pamětníci mezi respondenty uvádí, že návrh dokumentu dostali k dispozici příliš pozdě, a mohli se k němu vyjádřit pouze prostřednictvím formálních připomínek, které v některých případech nebyly dostatečně zapracovány. Někteří respondenti jsou přesvědčeni, že pokud by byla při tvorbě více využita jejich expertiza, předešlo by se řadě problémů popsaných s obsahem popsaným výše, jako je nesoulad opatření s reálnými pravomocemi kraje.



Druhým důsledkem nedostatečného zapojení úředníků do tvorby strategie je jejich nedostatečný „ownership“ – oslovení představitelů úřadu nemají pocit, že by SRK byla „jejich“ strategií, necítí k ní osobní závazek ani zodpovědnost za její naplňování. V takové situaci není překvapivé, že pracovníci nevyvíjí vlastní iniciativu, aby strategii udrželi živou a aktivně ji využívali při řízení svých agend.

## Důsledky pro uplatňování Strategie

Jak vyplývá z výše popsaného, obsah Strategie je ve stávající podobě vnímán kriticky a vyžaduje úpravy a aktualizaci, jejíž rozsah se může lišit u jednotlivých cílů.

Větším problémem než obsah návrhové části je nicméně **absence velké části implementačních procesů**. V důsledku výše popsaných nedostatků došlo k tomu, že SRK po většinu doby své dosavadní platnosti „ležela v šuplíku“ a nebyla reálně uplatňována.

K realizaci opatření docházelo povětšinou jen tam, kde se obsah SRK překrýval s vlastní agendou jednotlivých odborů. Jinými slovy, realizována byla povětšinou pouze ta opatření, která by pravděpodobně byla realizována i pokud by SRK neexistovala, a její přidaná hodnota je tak velmi diskutabilní.

Strategie vyžaduje v první řadě vlastníka, který bude mít upřímný zájem na její realizaci a bude důvěryhodným nositelem její vize. Takový vlastník musí na jedné straně být schopen prosazování strategie věnovat dostatek času a energie, a na druhé straně musí mít dostatečné pravomoci a autoritu, kterými strategii podpoří.

Z rozhovorů vyplývá, že SRK po většinu času své existence takového vlastníka neměla. To se částečně změnilo po roce 2022, kdy se gestorem strategie stal náměstek hejtmanky pro regionální rozvoj, i ten nicméně naráží na omezený mandát ve směru ke zbytku Rady, a také na slabé pravomoce například ve vztahu k finančnímu řízení kraje.

# Vyhodnocení jednotlivých prioritních oblastí

## Strategie rozvoje kraje

Strategie rozvoje kraje obsahuje celkem 21 specifických cílů v deseti oblastech. Pro jejich vyhodnocení byl využit formulář, ve kterém měly věcně příslušné odbory za úkol odpovědět na následující čtyři otázky:

1. Do jaké míry se podle Vás podařilo naplnit aktivity naplánované v dokumentu SRK? (dále též „naplnění aktivit“)
2. Do jaké míry podle Vás vedla realizace aktivit k dosažení žádoucího dopadu a zlepšení reálné situace v kraji? („reálný dopad“)
3. Do jaké míry je podle Vás naplnění specifického cíle v kompetenci krajského úřadu nebo krajem zřizovaných organizací? („v pravomoci kraje“)
4. Do jaké míry je podle Vás specifický cíl ve stávající podobě stále aktuální i pro období 2025-2030? („nadále aktuální“)

Útvary odpovídaly na škále od 0 % do 100 %. Konkrétní hodnoty jejich odpovědí jsou uvedeny v tabulce na konci této kapitoly. V následujícím shrnutí jsou ale odpovědi pro větší přehlednost seskupeny do tří kategorií:

nízká míra	0 % až 40 %
střední míra	50 % až 70 %
vysoká míra	80 % až 100 %

Odpovědi útvarů mají charakter expertního odhadu. Položené otázky jsou do jisté míry postojové a nutně odráží osobní zkušenost a hodnotovou orientaci jednotlivých respondentů. Zvolený způsob vyhodnocení je tak nutně do jisté míry subjektivní a indikativní.

Vyhodnocení nicméně ukazuje na některé důležité trendy, přičemž potvrzuje a dále upřesňuje některá pozorování popsána v předchozí kapitole.

Celkově je patrné, že některé odbory jsou při hodnocení jednotlivých otázek více kritické než jiné. To může být částečně dáno subjektivním pohledem a odlišnými očekávanými jednotlivých vedoucích pracovníků, ale také to odráží odlišnou povahu jednotlivých cílů. Zatímco některé cíle SRK byly popsány velice vizionářsky a ambiciózně, často nad rámec toho, co kraj ve své agendě běžně řeší, jiné jsou pojaty více pragmaticky a technicky a více respektují zaběhnuté zvyklosti a kompetence kraje.

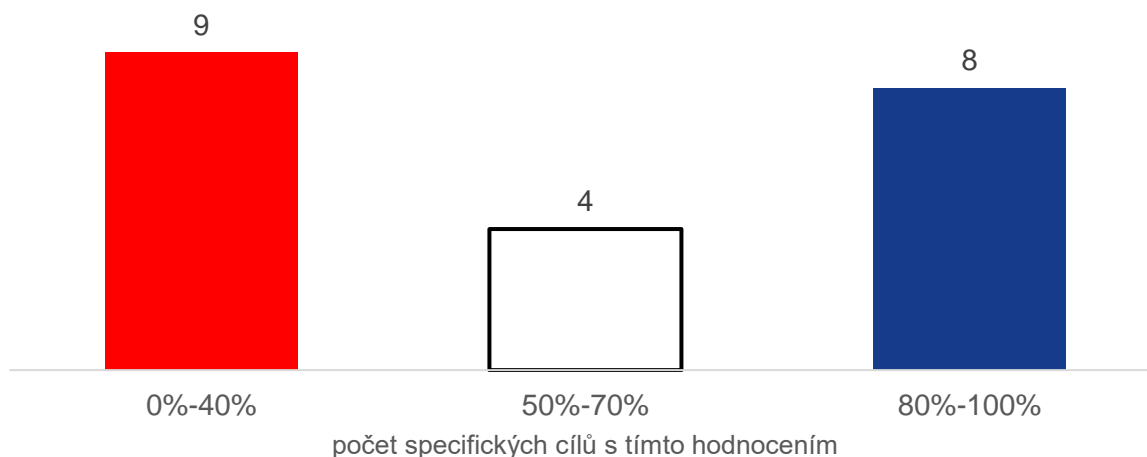
### Do jaké míry se podařilo naplnit naplánované aktivity?

Podle odpovědí oslovených odborů se jednotlivé specifické cíle významně liší v tom, do jaké míry se podařilo v nich popsané aktivity naplnit. Zatímco u 8 z 21 cílů bylo naplněno 80-100 % plánovaných opatření, u 9 cílů to bylo 40 % nebo méně.

To úzce souvisí s odpověďmi na třetí otázku – řada odborů uvádí, že významná část opatření plánovaných v SRK není v kompetencích kraje a krajský úřad tak má jen malý a zpravidla nepřímý vliv na jejich realizaci. Z rozhovorů vyplývá, že odbory často naráží také na nedostatek finančních prostředků pro realizaci plánovaných projektů, například (ale nejen) u větších investic.

Opatření se nedařilo realizovat zejména v oblasti zdravotnictví, podpory podnikání a investic v periferních oblastech, energetice a v některých aspektech dopravní politiky a ochrany životního prostředí.

### Do jaké míry se podařilo naplnit aktivity naplánované v SRK?

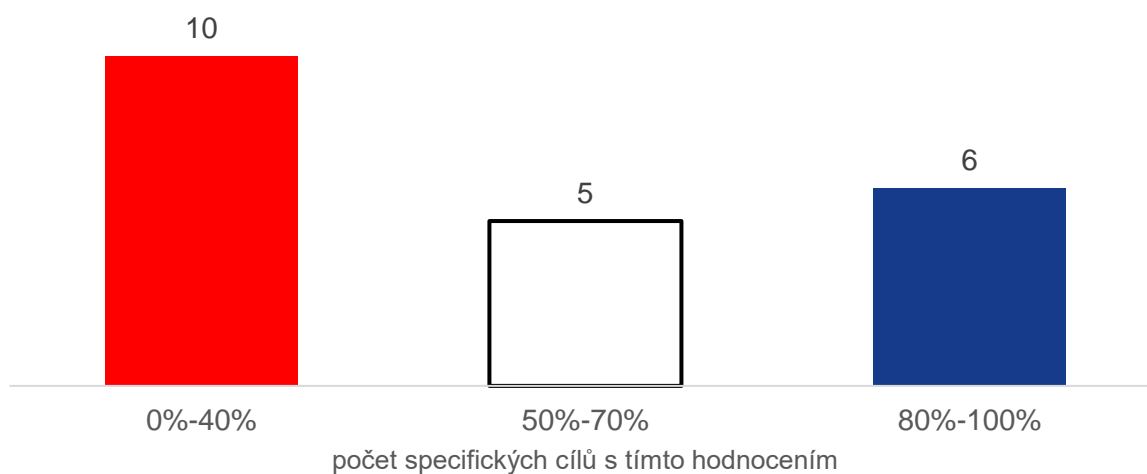


### Do jaké míry opatření vedla ke zlepšení situace v kraji?

Podle odborů vedly navržené aktivity a opatření k výraznému zlepšení situace v kraji pouze u 6 z 21 cílů, a to v sociální oblasti, ve školství, v oblasti veřejné dopravy a krajských komunikací, v kultuře a také v cestovním ruchu.

Z odpovědí oslovených odborů vyplývá, že ostatní aktivity a opatření navržená ve Strategii mají buďto jen střední nebo malý dopad do území, resp. situace občanů se nezlepšuje tak, jak Strategie předpokládala. To může být dáno jak tím, že opatření byla realizována nedostatečně (viz výše), tak tím, že se minula účinkem. Dopady ale mohou ovlivňovat i vnější faktory a proměňující se podmínky, které mohou situaci v kraji zhoršovat bez ohledu na implementaci Strategie.

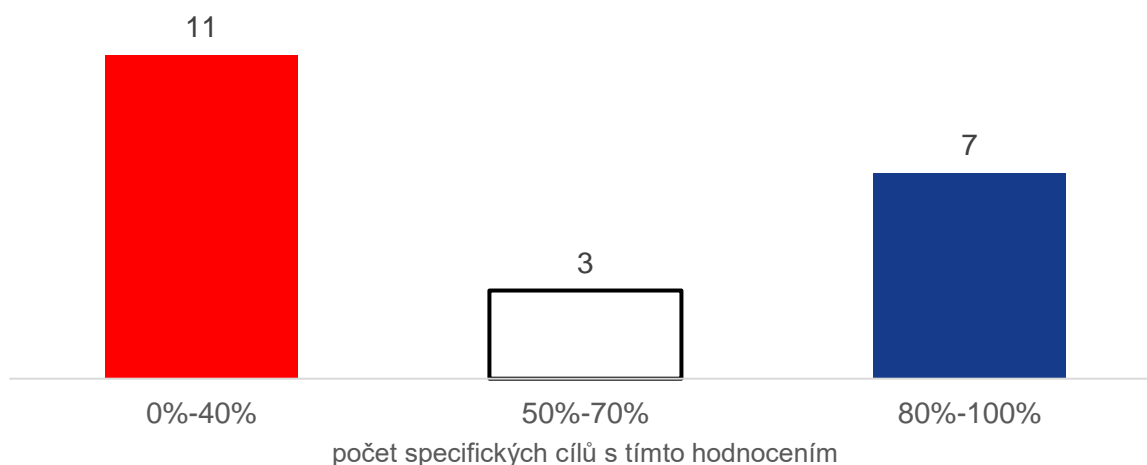
Do jaké míry opatření vedla ke zlepšení situace v kraji?



### Do jaké míry jsou plánovaná opatření v kompetenci kraje?

U 11 z 21 specifických cílů oslovené odbory uvádí, že navržené aktivity a opatření jsou v kompetenci krajského úřadu nebo krajem zřizovaných organizací pouze do malé míry. Jedná se o oblast zdravotnictví, plánování dopravní a ICT infrastruktury (zejména páteřní), oblast vodního a odpadového hospodářství, energetiky a také podpory ekonomiky.

Do jaké míry jsou plánovaná opatření v kompetenci kraje?



### Do jaké míry jsou cíle stále aktuální i pro období 2025-2030?

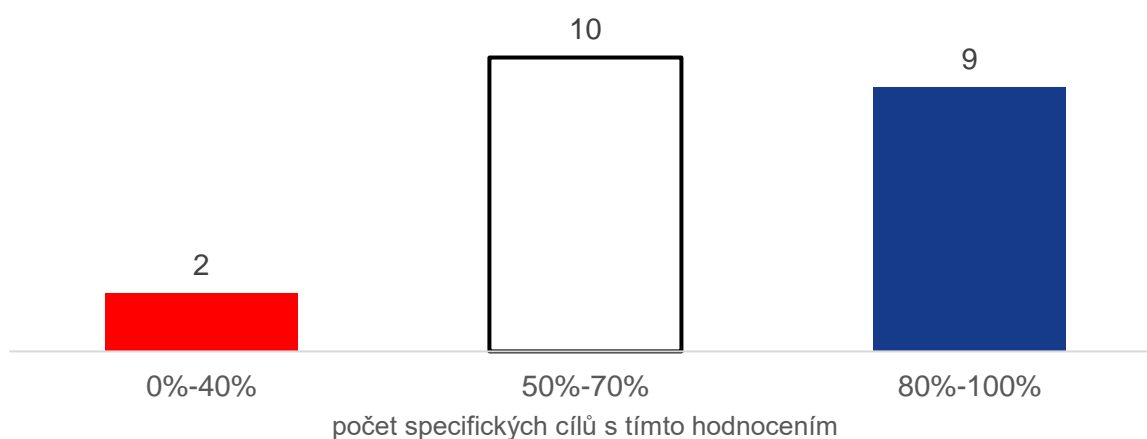
Podle vyjádření odborů je většina cílů alespoň částečně aktuálních pro další období, řada z nich by nicméně vyžadovala dílčí aktualizace. V návaznosti na předchozí otázku je nutno dodat, že byt' podle průzkumu považují odbory stávající cíle za stále důležité, úpravu budou

vyžadovat především seznamy aktivit a opatření tak, aby byly v souladu s kompetencemi kraje z hlediska jeho samosprávné i přenesené působnosti.

Jako nejméně aktuální jsou hodnoceny cíle v oblasti energetiky a plánování dopravní infrastruktury a dopravní obslužnosti.

Rozdílné hodnocení jednotlivých cílů může na jedné straně vycházet z toho, že v některých oblastech došlo od roku 2019 k větší proměně vnějších podmínek než v jiných. Na druhé straně se ale do hodnocení jistě promítá i fakt, že jednotlivé cíle byly popsány různým způsobem, a zatímco některé jsou formulovány natolik obecně, že aktuální nemusí přestat být nikdy, jiné více reagovaly na specifické výzvy a aktuální podmínky a mohou tak být v něčem užitečnější, ale zároveň více náchylné k zastarávání.

Do jaké míry jsou cíle stále aktuální i pro období 2025-2030?



### Přehled odpovědí k jednotlivým specifickým cílům

Následující tabulka nabízí úplný přehled hodnocení jednotlivých specifických cílů. Názvy cílů zde uvádíme v pracovní zkrácené podobě, jejich plný text je přiložen na konci dokumentu.

specifický cíl	naplnění aktivit	reálný dopad	v pravomoci kraje	nadále aktuální
1.1 ekonomický růst	50%	30%	20%	70%
1.2 podnikání v periferních oblastech	30%	30%	40%	80%
2.1 cestovní ruch	100%	90%	90%	100%
3.1 podpora učitelů a ředitelů	90%	70%	70%	50%
3.2 vybavenost a kapacita škol	90%	60%	80%	100%
4.1 páteřní dopravní infrastruktura	30%	30%	10%	50%
4.2 dopravní dostupnost periferií	80%	80%	70%	70%
4.3 plánování dopravy	30%	50%	30%	40%
5.1 energetika 4.0	40%	30%	20%	30%
6.1 čistota ovzduší	50%	70%	60%	60%
6.2 čistota vody	40%	20%	10%	50%
6.3 odpady	60%	40%	20%	60%
6.4 krajinná a vodohospodářská opatření	40%	40%	80%	80%
7.1 ICT infrastruktura	50%	40%	20%	100%
8.1 data pro sociální služby	100%	100%	100%	100%
8.2 síť sociálních služeb	100%	100%	100%	100%
9.1 spolupráce ve zdravotnictví	20%	30%	20%	50%
9.2 zdravotní stav obyvatel	20%	30%	30%	60%
9.3 dostupná a kvalitní zdravotní péče	40%	50%	40%	70%
10.1 kulturní zázemí	100%	90%	90%	100%
10.2 kulturní rozvoj místních komunit	100%	100%	100%	100%

Odbor kultury v komentáři ke svým odpovědím upozorňuje, že v oblasti specifických cílů 2.1, 10.1 a 10.2 bude směrodatným dokumentem pro příští programové období nová Strategie Středočeského kraje pro oblast kultury, kulturního dědictví a kulturních a kreativních odvětví 2024-2030 a aktuální Program rozvoje cestovního ruchu ve Středočeském kraji 2024-2030.

## **Podrobné vyhodnocení plnění SRK**

Podrobné vyhodnocení plnění SRK bylo součástí Akčního plánu pro roky 2024-2025, který vznikl v závěru roku 2023.

Akční plán obsahuje kompletní zprávu o každém z 21 specifických cílů, včetně podrobného slovního vyhodnocení plnění cílů v několika časových horizontech (2020-2024-2030), stavu realizace typových opatření a vývoje hodnot indikátorů za období 2019–2022.

Aktivity byly vyhodnocovány věcně příslušnými útvary, které u každého opatření uváděly, zda a do jaké míry byla realizována (ano/ne/částečně). Útvary také měly možnost specifikovat konkrétní kroky vedoucí k naplňování aktivity, změny v postupu realizace oproti původnímu plánu, případně zdůvodnit, proč některé aktivity realizovány nejsou.

Akční plán konstatuje, že ze 181 formulovaných aktivit se dle vyhodnocení realizovalo 56 a k částečné realizaci došlo u 68 aktivit. Naproti tomu se nerealizovalo 57 aktivit, ze kterých navíc bylo 26 identifikováno jako nerelevantních, nejčastěji z toho důvodu, že nejsou v kompetencích kraje nebo jsou v rozporu s legislativou.

Další část vyhodnocení se věnovala vyhodnocení naplňování cílů SRK perspektivou kvantitativních indikátorů. Zde akční plán konstatuje, že pozitivní vývoj zaznamenala pouze necelá polovina z celkem 77 sledovaných ukazatelů.

Stejně jako z letošního vyhodnocení obsaženého v této zprávě i z hodnocení Akčního plánu jasně vyplynul fakt, že na úrovni kraje existují v plnění cílů SRK velké rozdíly mezi jednotlivými prioritními oblastmi. V některých oblastech je velká část opatření buďto nerealizovaná, nebo vůbec nerealizovatelná s ohledem na kompetence kraje.

Akční plán je pro bližší prozkoumání k dispozici online<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> <https://stredoceskykraj.cz/web/uzemni-planovani/strategie-rozvoje-kraje1>

C

doporučení



## Doporučení evaluátora

Na základě pozorovaných skutečností formulujeme několik doporučení pro jednotlivé aktéry strategického řízení kraje.

### Zastupitelstvo kraje

**Zastupitelstvu kraje** doporučujeme přijmout usnesení, kterým rozhodne o **zpracování nové Strategie rozvoje kraje** a tento úkol uloží Krajskému úřadu.

Vyhodnocení ukázalo, že současná SRK je ve stávající podobě jen velice obtížně využitelná pro reálné strategické řízení kraje a vedoucí pracovníci ji s ohledem na výše popsané požadavky nepřijímají. Problémy SRK jsou přitom ukryty hluboko v její struktuře a nelze je vyřešit pouhou dílčí aktualizací jednotlivých kapitol. Jako nejvhodnější řešení, ke kterému se přiklání většina oslovených respondentů, se proto ukazuje vypracování zcela nové strategie.

### Rada kraje a zodpovědný útvar KÚSK

**Radě kraje a útvaru KÚSK, který bude případným vytvořením nové Strategie rozvoje kraje pověřen**, doporučujeme věnovat velkou pozornost nastavení realistických **řídících procesů** a vytvoření odpovídajících **kapacit pro koordinaci, podporu a monitoring** naplňování strategie.

Zkušenost se SRK ukázala, že i sebelepší strategický dokument je sám o sobě bezcenný, pokud není podpořen reálným strategickým leadershipem z úrovně vrcholného managementu organizace, a pokud není aktivně a kontinuálně udržován při životě. Strategie potřebuje konkrétního individuálního „vlastníka“, který ji bude udržovat při životě a zaštiťovat svou autoritou.

Implementační procesy se ukázaly být slabou stránkou dosavadního uplatňování SRK, a to zejména ve vztahu k roli Zastupitelstva a Rady. Je patrné, že aby strategie mohla fungovat, nestačí v ní popsat, jak by implementace měla fungovat ideálně, ale také přistoupit k reálným krokům a vytvořit konkrétní nástroje a procesy, které jednotlivé aktéry povedou k naplňování své role.

**Radě kraje a příslušnému útvaru** zároveň doporučujeme při přípravě případné nové strategie klást důraz na **participaci**, a to nejen občanů a expertů, ale také vedoucích a dalších pracovníků KÚSK a dalších organizací SČK, kteří mají být zodpovědní za implementaci strategie. Při tvorbě strategie je důležité věnovat dostatek času komunikaci s relevantními stakeholdery, koordinaci a zpracování zpětné vazby a jejímu následnému promítnutí do dokumentu. Aby mohla SRK účinně sloužit po více než jedno volební období, je důležité do její přípravy rovněž zahrnout i zástupce politické opozice.

### Ředitel KÚSK

**Řediteli KÚSK** doporučujeme zajistit koordinaci případné přípravy nové SRK **s implementací Strategie KÚSK**.

Nedávno přijatá Strategie krajského úřadu věnuje významnou pozornost nastavování procesů strategického řízení. Je žádoucí tyto procesy synergicky promítnout i do přípravy a implementace případné nové Strategie rozvoje kraje a využít zkušeností z nich pro posílení strategických kapacit pro implementaci SRK.

## Příloha – seznam specifických cílů SRK

- 1.1: Posílit pozici Středočeského kraje jako motoru ekonomického růstu ČR
- 1.2: Zlepšit podmínky pro podnikání a investice v periferních oblastech a tím zvýšit atraktivitu těchto území
- 2.1: Zvýšit přínos cestovního ruchu pro hospodářství Středočeského kraje
- 3.1: Posílit podporou kvalitních učitelů a ředitelů škol kvalitu vzdělávání zaměřenou na klíčové dovednosti
- 3.2: Zlepšit vybavenost a kapacitu škol tak, aby došlo k rozvoji škol jako center dalšího profesního a odborného rozvoje
- 4.1: Zajistit kvalitní, bezpečnou a kapacitní páteřní dopravní infrastrukturu zajišťující průchodnost a obslužnost území
- 4.2: Zajistit a zkvalitnit dostupnost spádových center a jejich zázemí, zlepšit dopravní dostupnost periferních oblastí s maximálním využitím nových technologických trendů reagujících na společenskou poptávku
- 4.3: Zajistit koordinaci a efektivní plánování dopravní infrastruktury a dopravní obslužnosti jak v rámci území kraje na různých řádovostních úrovních, tak ve spolupráci se sousedními kraji
- 5.1: Zajistit energeticky efektivní region založený na optimalizované, udržitelné a efektivní Energetice 4.0
- 6.1: Zásadně snížit jednotlivé emise látek znečišťujících ovzduší, zejména látek s karcinogenním potenciálem
- 6.2: Dosáhnout vysokého stupně čištění všech odpadních vod v regionu, zvýšit retenční schopnost krajiny a snížit znečištění v povodí vodárenských a ostatních nádrží
- 6.3: Snižovat zátěž životního prostředí odpady, a to prevencí vzniku a co nejrozsáhlejším využitím vzniklých odpadů
- 6.4: Optimálně využívat území s přihlédnutím k zakládání a podporování nových krajinnotvorných a vodohospodárných opatření
- 7.1: Zajistit vybavenost celého kraje ICT infrastrukturou pro podnikání založenou na rychlém přenosu dat, práci z domova, bezpečné a spolehlivé služby infrastruktury pro obyvatelstvo
- 8.1: Zkvalitnit systém sběru, vyhodnocování a analýzy informací o potřebách cílových skupin a cílových osob sociálních služeb ve Středočeském kraji
- 8.2: Zajistit udržitelnou síť sociálních služeb, která bude pružně reagovat na demografické změny a překoná územní disparity mezi centrálními a periferními oblastmi Středočeského kraje
- 9.1: Rozvíjet mechanismy institucionální koordinace a spolupráce mezi aktéry středočeského zdravotnictví
- 9.2: Zlepšit zdravotní stav obyvatel Středočeského kraje
- 9.3: Zajistit dostupnou a kvalitní zdravotní péči jak v zázemí Prahy, tak v periferních oblastech
- 10.1: Snížit územní disparity kulturního zázemí
- 10.2: Zajistit dlouhodobý kulturní rozvoj místních komunit

